

УДК 338.45

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Маматова Л. Ш. аспірант ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Маматова Л. Ш. Організаційно-економічний механізм формування стратегічного потенціалу підприємства.

В статті викладено розглянуто організаційно-економічний механізм формування стратегічного потенціалу підприємства, зміни в системі управління протягом років, сутність потенціалу, функція контролю в області створення потенціалу підприємства. Останніми роками у нас в країні поступово поширюються ідеї стратегічного менеджменту, а його елементи опановуються деякими організаціями, теорія та практика стратегічної діяльності ще не мають належної значущості. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливається від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно будуть корисними в недалекому майбутньому. А причиною цього може бути відсутність здібностей думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу витрачається на пошук панацеї від скрутного становища фірми. Помилково оцінюючи свої потенційні можливості стабільно діяти на протязі тривалого часу, вони опиняються, по суті, в чужій для них стратегічній зоні господарювання. Причому, в даному випадку річ йде не просто про володіння ресурсами або можливостями їх придбання. Велике значення має якість менеджменту, його спроможність стратегічно раціонально сполучати ці ресурси та здатності, пов'язувати їх з очевидною компетенцією організації. Менеджери будь-якого рівня працюють довго та завзято, проте це не гарантує ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їхнього керівництва. Це доводить, що порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а спеціалісти та керівники мало озброєні методологією та технологією управління.

Маматова Л. Ш. Организационно-экономический механизм формирования стратегического потенциала предприятия.

В статье рассмотрено организационно-экономический механизм формирования стратегического потенциала предприятия, изменения в системе управления, сущность потенциала, функция контроля в области создания потенциала предприятия. В последние годы у нас в стране постепенно распространяются идеи стратегического менеджмента, а его элементами овладевают некоторые организации, теория и практика стратегической деятельности еще не имеют надлежащей значимости. Мнения большинства руководителей предприятий относительно потребности освоения и применения стратегического управления в условиях деятельности отечественных предприятий колеблется от утверждения о невозможности использования опыта зарубежных корпораций на украинских предприятиях к очень осторожному согласованию с тем, что отдельные элементы стратегического управления, вероятно, будут полезными в скором будущем. А причиной этого может быть отсутствие способностей думать и руководить стратегически. Зато множество времени тратится на поиск панацеи от трудного положения фирмы. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение длительного времени, они оказываются, в сущности, в чужой для них стратегической зоне ведения хозяйства. Причем, в данном случае вещь идет не просто о владении ресурсами или возможностями их приобретения. Большое значение имеет качество менеджмента, его возможность стратегически рационально соединять эти ресурсы и способности, связывать их с очевидной компетенцией организации. Менеджеры любого уровня работают долго и рьяно, однако это не гарантирует ни успех, ни даже выживание объекта их руководства. Это доказывает, что порядок принятия и реализации стратегических решений не систематизирован должным образом, а специалисты и руководители мало вооружены методологией и технологией управления.

Mamatova L. Organizational-economic mechanism of forming of strategic potential of enterprise.

The organizational-economic mechanism of forming of strategic potential of enterprise is considered in the article, change in control system, essence of potential, function of control in area of creation of potential of enterprise. Last years in our country the ideas of strategic management spread gradually, and some organizations seize his elements, a theory and practice of strategic activity does not yet have the proper meaningfulness. Majority of leaders of enterprises opinions in relation to the necessity of mastering and application of strategic management in the conditions of activity of domestic enterprises hesitates from assertion about impossibility of the use of experience of foreign corporations on the Ukrainian enterprises to the very careful concordance with that separate strategic custom controls, probably, will be useful in the near future. And reason of it can be a lack of capacities to think and lead strategically. But the great number of time is outlaid on the search of panacea from the difficult situation of firm. By mistake estimating the potential possibilities stably to operate during great while, they appear, in essence, in the stranger for them strategic area of menage. Thus, in this case a thing goes not simply about a

domain resources or their acquisition options. A large value has management quality, his possibility strategically rationally to connect these resources and capabilities, bind them to the obvious competence of organization. The managers of any level work long and zealously, however much it guarantees neither success nor even survival of object of their guidance. It proves that the order of acceptance and realization of strategic decisions is not systematized properly, and specialists and leaders are little armed by methodology and management technology.

Постановка проблеми. В умовах нестабільної економічної ситуації на підприємство впливає багато факторів, що мають як постійний, так і ймовірнісний характер. Це потребує розробки гнучкої системи оперативного регулювання діяльності. Ринок встановлює жорсткі фінансові і економічні обмеження, які орієнтують підприємство на ефективну і рентабельну діяльність. Коло проблем, що виникають прямо або посередньо пов'язане з важливістю стратегічного підходу до визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень питаннями стратегічного потенціалу досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: Кенет Ендрю, Ж.Ж. Ламбен, Ігор Ансофф, Куденко Н. В., Маркова В.Д., Кузнецова С.А. та багато інших.

Метою роботи є визначення сутності організаційно-економічного механізму формування стратегічного потенціалу підприємства.

Викладення основного матеріалу. У післявоєнні роки управління підприємством практично кожне десятиліття зазнавало істотних змін. Змінювалися умови ведення бізнесу, і перед фірмами вставало завдання по-новому вирішувати питання досягнення цілей, по новому підходити до пошуку засобів виживання в конкурентній боротьбі. І кожний раз поняття стратегічності управління фірмою знаходило особливий зміст, часто діаметрально протилежний тому, який вкладався в нього раніше. Стратегічність управління 50-60 рр. - це довгострокове планування виробництва продукції і освоєння ринку. Основним методом довгострокового планування була екстраполяція ключових тенденцій і факторів, що визначали специфіку розвитку організації в минулому, з деяким їх коригуванням на майбутнє. В 60-70 рр. довгострокове планування в США і Західній Європі переросло в систему стратегічного планування. У визначеній мірі ця система стала відповідною реакцією ряду компаній на істотну зміну їх зовнішнього середовища, що виявлялось у насиченні ринків. В еволюції корпоративного управління стан переходу від моделі «закритої організації» до моделі «відкритої організації» пов'язують саме із стратегічним плануванням.

Розглядаючи теоретичні основи стратегічного аналізу і планування є доцільним вказати на загальне слабе місце в теоретичних конструкціях всіх цих моделей. Не одна з моделей стратегічного планування не звертається до основ бізнесу. Фактично вихідним пунктом аналізу і планування стратегії є констатація того стану, в якому опинився бізнес/організація без глибокого опрацювання причин цього стану. Для кожного стану є свій рецепт дій. Важливо виявляється тільки правильно оцінити стану бізнесу у визначеній параметричній системі (позиціонувати бізнес), а потім обрати однозначно відповідну цьому положенню систему дій. Відповідь на очевидне і в той же самий час ключове питання стратегічного аналізу “Чому організація опинилася нездатною (або здатною) досягти кращого (або даного) стану ?” залишається як би за межами дослідження.

Відбувається це тому, що здатності, якими володіє організація і на яких вона будує свій бізнес, не знаходять відображення у «класичних» моделях стратегічного аналізу і планування. Адже саме відмінні здатності організації складають основу будь-якого її бізнесу: і поточного, і потенційного. На цю обставину звернули увагу класики теорії стратегічного управління ще тридцять років назад. Так, професор Гарвардської Школи Бізнесу Кенет Ендрю у 1965 році писав, що «стратегія вказує на той вид бізнесу, в якому компанія зможе конкурувати, головним чином, за допомогою такої концентрації своїх ресурсів, яка дозволяє їй перетворювати свої відмінні здатності у конкурентні переваги». Тоді ж Ігор Ансофф відмічав, що «фірми повинні вміти уявити собі свої здатності, щоб вміти правильно оцінити структуру свого бізнес-портфелю і можливостей його диверсифікації. Це тим більш необхідно, так як іноді фірма може до кінця не усвідомлювати весь свій потенціал прибутку або навіть може нести значні витрати в одному виді бізнесу, тоді як могла б істотно досягти успіху в іншому».

Основний недолік стратегічного планування, як визначеного переходу до проблеми майбутнього розвитку організації міститься в тому, що в майбутнє як і раніше переносились істотні параметри організації, що вже були задані її минулим. Залишався незмінним ключовий принцип управлінської ментальності, який реально домінував в її практиці: йти у майбутнє від минулого.

Разом з цим динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання своєчасної адаптації до тих змін, які відбуваються у всіх сферах суспільного життя, що створення потенціалу змін, здатності фірми належним чином відповідати на виклик з боку оточення стало центром стратегічної поведінки фірми. Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління остаточно звели поняття стратегічної поведінки фірми до такого управління організацією, при якому основою стратегічних рішень стає вибір відносно поведінки фірми в поточний момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають, як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Тож, якщо аналізувати і планувати стратегію бізнесу компанії так, як це передбачає «класична» теорія стратегічного управління, тобто поглиблюючись в основи корпоративного бізнесу, а не так як це прийнято в «класичних» моделях стратегічного планування, то організацію необхідно уявити собі як своєрідний інтегратор визначених здібностей, необхідних і достатніх для здійснення визначеної виробничо-комерційної діяльності, а не як простий набір окремих видів діяльності. З такої точки зору область стратегічного вибору організації виявляється значно ширшою, а стратегічні рішення - набагато точнішими.

Подальші наукові дослідження в цій сфері в рамках стратегічного управління дали поштовх до виникнення нової концепції - концепції управління стратегічним потенціалом підприємства.

Хоча багато теоретиків стратегічного управління поділяють головну думку цієї концепції, практично кожен з них по-своєму розуміє сутність стратегічного потенціалу організації. Так, автор відомої вітчизняному читачу монографії «Стратегічний маркетинг», Ж.Ж. Ламбен [1], під потенціалом розуміє привабливі економічні можливості фірми, які адаптовані до її ресурсів та ноу-хау. Ігор Ансофф у своїй роботі «Стратегічне управління» [2] потенціал організації визначає, як один із кінцевих продуктів стратегічного управління, який складається з боку «входу» - з фінансових, сировинних та людських ресурсів, інформації, з боку «виходу» - виробленої продукції та послуг, випробовуваних з точки зору потенціального прибутку; з набору правил соціальної поведінки, додержання яких дозволяє організації постійно досягати своїх цілей. І далі він же відмічає, що в доповнення до потенціалу, у підприємницькій фірмі необхідним є наявність управлінської здатності помічати та пояснювати зовнішні зміни, яка повинна поєднуватися зі здатністю керувати необхідними відповідними стратегічними діями; матеріальні можливості розробити, випробовувати та впроваджувати нові товари і послуги.

На думку окремих вчених [3], потенціал є трохи абстрактною категорією, його межі розпливчасті, фактори не повністю визначені, вплив на результативність господарських процесів - непрямий. Однак, потенціал як категорія є дуже конкретним, оскільки практично кожне рішення може вплинути на нього (і через нього на всю подальшу історію організації), що буде мати значні позитивні або серйозні негативні наслідки. Високий рівень потенціалу є найважливішою передумовою економічного зростання. Хоча деякі спеціалісти вважають [4], що для одних цілей, при одних первинних умовах, які формуються на ринках, він може бути достатньо високим, при інших - низьким. Так, як і для різних часових періодів, стратегічний потенціал фірми може відповідати або не відповідати потребам потенціальних споживачів продукції фірми. Тобто, тут відмічається відносність поняття потенціалу. Тож, аналізуючи спеціальну літературу можна дійти висновку, що чисельні спроби інтерпретації стратегічного потенціалу акцентують увагу на декількох його аспектах і не відображають повної картини цього поняття.

Між тим з історичної точки зору, виникнення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства, є наслідком еволюційного розвитку двох різноспрямованих підходів - ринкового (або індустріально-економічного) та ресурсного. Прибічники цих напрямків намагаються дати відповідь на питання: в чому причина різного успіху підприємств у довгостроковій перспективі. Хоча цілеустановка в обох випадках однакова, відповіді даються різні.

В рамках ринкового підходу найважливіше значення надається ступеню привабливості галузі, тобто середньогалузевому рівню рентабельності. Тому підприємство, що розраховує на стратегічний успіх повинно пильно обрати галузь, виходити на найбільш вигідні ринки. Ядро ринкового підходу складають знання, які можна здобути із взаємозв'язку між ринковою структурою і результатами діяльності підприємств. У відповідності до парадигми “структура - поведінка - результат” ринкова структура визначає його поведінку і тим самим кінцеві результати (рис. 1.).

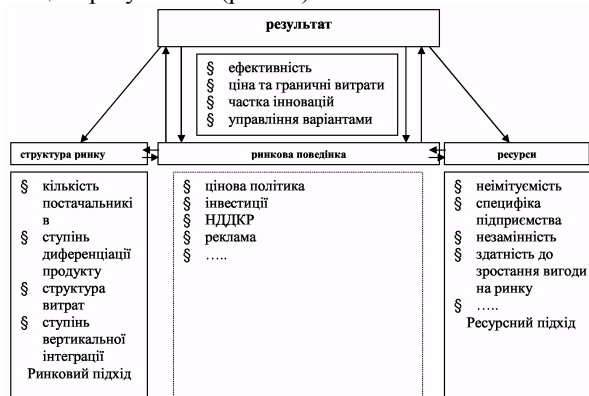


Рис.1. Взаємодія ринкової структури, ринкової поведінки, ресурсів та результатів.

Подібна точка зору домінувала у 70-80-х роках зокрема, рішення по диверсифікації виробництва приймалися саме з розрахунку на ринки, які обіцяли високий прибуток. Однак невдачі багатьох з цих проектів поставили під сумнів залежність довгострокового успіху тільки від умов обраної галузі. Так, опитування 1292 американських компаній показав [5], що за 20 років відмінності в рівнях прибутковості між підприємствами однієї і тієї ж галузі були в 3-5 разів вище, ніж між підприємствами різних галузей.

Поряд з цим результати багато чисельних досліджень показали, що специфічні внутрішньофірмові параметри здійснювали більший вплив на відмінності в успіху підприємств, ніж галузеві характеристики. Тому в теоретичних дискусіях по стратегічному менеджменту на першому плані в останній час постало питання про пріоритетність значущості власних ресурсів і можливостей підприємств. Прибічники цієї точки зору вважають, що в межах стратегічного управління основне завдання повинно полягати в тому, щоб розвивати внутрішньофірмові ресурси і компетенції, які б дозволили підприємству досягти переваг перед конкурентами. Відповідно висувається парадигма “ресурси - поведінка - результат” (рис.1.1.), згідно з якою пропонує фірмою на ринку збуту продукти є результатом принципової ринкової поведінки, що в свою чергу відбиває ресурси і компетенції, якими володіє фірма.

Різностямованість зазначених концепцій слугувала підґрунтям вважати їх антиподами, думати, що використання одного виключає застосування іншого. Але, не дивлячись на це, мова йде, скоріш, про взаємнодоповнюючі підходи. Довгострокова конкурентоздатність підприємства залежить від його вміння своєчасно розпізнавати релевантні зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси так, щоб адекватно відповідати на ці зміни. Для забезпечення довгострокового успіху слід, таким чином, використовувати обидва підходи.

В останніх публікаціях європейських вчених [5], зокрема Томаса Йеннера, все частіше наголошується на значенні такої інтеграції при визначенні стратегічного потенціалу фірми. Велика перевага інтеграційного підходу полягає у зведенні до купи окремих знань відносно багаторазово і незалежно один від одного приймаємих рішень. Так, порівняння наявних ресурсів та потреб в них дозволяє більш точно проаналізувати реальне стратегічне стану. Завдяки інтегративному підходу можна обґрунтувати декілька перспектив з врахуванням наявного та необхідного стратегічного потенціалу.

Переконання в необхідності інтегрованої орієнтації в питаннях стратегічного менеджменту підтверджується також відомим методом аналізу сильних та слабких сторін підприємства у співставленні із шансами і ризиками у зовнішньому середовищі (SWOT-аналіз). Виходячи із цього концептуального стану, підприємство досягне успіху тоді, коли йому вдається використати свої сильні сторони у повній відповідності з тими шансами, які надаються оточенням. Під ринковими шансами розуміється, наприклад, потенціал попиту, який не задовольняється пропозицією, що склалася на ринку. До пошуку шансів підприємство повинно підходити широко, не обмежуючись тільки аналізом можливих дій конкурентів.

Сильні та слабкі сторони підприємства зазвичай представлені його ресурсами та компетенціями, які у сукупності створюють потенціал для використання ринкових шансів, що надаються. Із поєднання специфічного для підприємства внутрішнього потенціалу з ринковим складається стратегічний потенціал, який слід розуміти в якості передумови успішної діяльності у віддаленій перспективі.

Обираючи методи управління стратегічним потенціалом, підприємство повинно усвідомлювати обмеженість свого впливу на ринковий потенціал. Наприклад, при вдалому збігу обставин воно може направити потреби клієнта в інше русло, задовольнити приховані потреби пропозицією нової продукції та послуг або уникнути конкурентної боротьби завдяки освоєнню нових ринків. Однак ці приклади свідчать, що ринковий потенціал у кінцевому підсумку не можна розглядати у відриві від специфічного для підприємства внутрішнього потенціалу. Суть справи в тому, щоб виявити ринковий потенціал за допомогою свого роду стратегічних засобів “раннього виявлення”, можливості ж його використання залежать від компетенції, ресурсів підприємства.

Тому головне завдання стратегічного управління в даній області полягає в організації власного фінансового потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію. Це загальне завдання можна поділити на два окремих завдання принципового значення. В короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів і компетенції в ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає у розвитку нових ресурсів і компетенції, які б дозволили використати ринкові шанси.

Складність проблематики зумовлює необхідність збалансованого розподілення завдань в межах управління формуванням стратегічного потенціалу підприємства. При цьому слід виділити три основні системи, які повинні вирішувати різні завдання - планування, створення і контроль.

На системі планування лежить функція розробки стратегічної орієнтації підприємств на базі аналізу ринку і внутрішньофірмових ресурсів. В межах цієї системи визначається стратегічний потенціал, який необхідно задіяти в майбутньому з урахуванням довгострокових цілей. Підприємство повинно вирішити, чи потрібно намагатися шукати новий потенціал або додержуватись раніш наміченого курсу, тобто використати вже виявлений. В роботах, присвячених систематизації можливих варіантів у галузі створення потенціалу, зазвичай виділяють чотири принципово важливих шляхи. Орієнтація на існуючий внутрішньофірмовий потенціал на освоєних ринках. При цьому основну увагу підприємство концентрує на своїх сильних сторонах. Вочевидь, що подібна орієнтація викликає послаблення конкурентних позицій, особливо на динамічних ринках. Створення нового внутрішнього потенціалу на вже освоєних ринках. Це головний напрямок у розвитку підприємства у випадку, коли оброблені ринки мають достатній потенціал росту або коли у підприємства немає коштів для експансії на інших ринках. Із включенням в роботу нового потенціалу підприємство прагне поліпшити або зберегти свої конкурентні позиції.

Освоєння нових ринків за допомогою існуючого потенціалу. Підприємство на базі своїх ресурсів і компетенцій шукає можливості або ринки, де б вони могли б прибутково використовуватися. Головною

проблемою при такій орієнтації часто є відсутність ринкового ноу-хау, що ускладнює профілювання товарів і послуг споживачів та формування ефективності збутової мережі.

Створення нового потенціалу для освоєння нових ринків. Це найбільш складний шлях, так як підприємству не відома специфіка нового ринку і до того ж воно змушене розвивати компетенції, які повинні забезпечити йому довгострокові переваги перед конкурентами. Із-за великих ризиків подібна ситуація виправдана в тих випадках, коли ринок обіцяє дуже високий прибуток. Це, як правило, типове для ринків, що зароджуються та на яких новий постачальник товарів і послуг не зазнає звичайного тиску з боку вже існуючих тут конкурентів. Подібна орієнтація не виправдана, коли ринок не має високого потенціалу росту, породжує великі ризики, а наявні ресурси підприємства не гарантують експансії.

Створення і збереження потенціалу знаходиться у тісному зв'язку із концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж конкуренти, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. При цьому розрізняються дві форми навчання - адаптивна і генеративна. Перша проходить в обстановці уявлень, які склалися на підприємстві, друга ж ставить під сумнів минулі установки і націлена на створення нових моделей мислення.

Адаптивне навчання веде, як правило, до вдосконалення старих моделей поведінки у відношенні підвищення ефективності. Генеративне навчання, навпаки, спрямоване на здобуття нових знань про продукти, ринки, технології і господарські процеси, за допомогою яких підприємство здобуває можливість пристосуватися до умов, що змінилися. При цьому під сумнів ставляться причинно-наслідкові зв'язки успіху, на яких раніш базувалось прийняття рішення. Вочевидь, що концепція генеративного навчання в першу чергу відповідає динамічному зовнішньому середовищу, в якому створити стратегічний потенціал за допомогою тільки адаптивного навчання неможливо. Генеративне навчання і формування нового потенціалу стимулюється відповідними організаційними передумовами. Особливо корисні організаційні структури, процеси і стимули, які допомагають розповсюдженню підприємницького підходу на нижні ієрархічні рівні. Підприємствам, очевидно, слід надавати більшу автономію організаційним підрозділам, яка б стимулювала б підприємницький дух і тим самим виникнення оригінальних компетенцій і ринкових шансів. Для великих організацій особливо важливо створити напівавтономні підсистеми, оскільки придбані там знання можуть набагато перевищити здібності централізованої структури в області обробки інформації прийняття проблемних рішень (рис 2.)

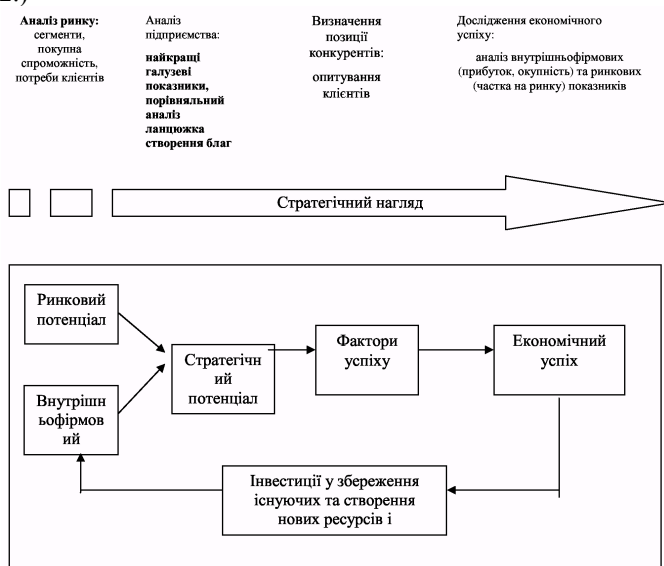


Рис. 2. Функція контролю в області створення потенціалу підприємства.

Рішення відносно створення потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на прогнозах розвитку релевантних факторів. Подібні прогнози включаються в плани в якості передумов. Можна сказати, що будь-який стратегічний план фактично базується на сукупності передумов, які повинні постійно перевірятися на придатність у випадках можливих змін.

Мова йде в першу чергу про те, щоб завчасно виявити деградацію задіяного потенціалу і появу нового. Особливе значення мають передумови, обумовлені потребами клієнтів. Дуже важливі передумови, пов'язані із конкурентами, так як ресурси підприємства втрачають свою цінність саме під впливом їх активності. Нарешті, необхідна перевірка на спроможність і внутрішньофірмових передумов. На підприємствах із широко диверсифікованими програмами особлива увага приділяється стратегічним установкам загальнофірмового масштабу, які знову ж залежать від шансів на різних ринках.

Що стосується створення нового стратегічного потенціалу, то основна проблема полягає у тривалості процесу. Для своєчасного виявлення помилок і успішного здійснення стратегії доцільним є розбивка довгострокових цілей на короткострокові, тобто побудова своєрідної цільової траєкторії. При визначенні основних віх розвитку потрібно в кожному випадку встановлювати своє стану відносно

конкурентів. В якості аналітичного інструменту тут можна використати порівняльний аналіз ланцюжка створення благ або метод найкращих галузевих показників, що дозволяє порівняти власний стратегічний потенціал з таким на інших підприємствах.

В рамках стратегічного контролю на підприємстві постійно повинен відбуватися так званий стратегічний нагляд - функція контролю без спеціальної спрямованості. На практиці стратегічний нагляд часто задумується в якості упереджувальних дій, які поряд із виявленням загроз дозволяють знайти нові шанси та забезпечити підприємству розвиток у відповідності із динамікою зовнішнього середовища. Оскільки події розвиваються не ізольовано один від одного, то велика увага приділяється з'єднанню інформації по окремим явищам. Найчастіше при цьому використовується метод сценаріїв, коли за допомогою гіпотетичної конструкції серії подій робиться спроба виникнути в їх причинно-наслідкові зв'язки.

Висновок. Отже, аналізуючи спеціальну літературу можна дійти висновку, що чисельні спроби інтерпретації стратегічного потенціалу акцентують увагу на декількох його аспектах і не відображають повної картини цього поняття. Між тим з історичної точки зору, виникнення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства, є наслідком еволюційного розвитку двох різноспрямованих підходів - ринкового (або індустріально-економічного) та ресурсного, важливість поєднання яких підкреслюється в контексті його формування. Інтеграція ринкового і ресурсного підходів повинна сприйматися лише як перший шлях до створення стратегічного потенціалу. Розробка простого у використанні інтегрованого підходу - це предмет подальших досліджень. Які критерії співвідношення між внутрішньою і зовнішньою орієнтацією виявляються вирішальними, можна визначити лише в кожному конкретному випадку і в залежності від ситуації зовні і в середині підприємства. Узагальнюючи розглянуті методики, визначили слідуючи принципи кількісної оцінки стратегічного потенціалу та конкурентного статусу підприємства: оцінки повинні відбуватися з точки зору досягнення стратегічних цілей організації; оцінки повинні враховувати ступінь значущості кожного фактора (детермінантів «національного ромбу») зовнішнього середовища у формуванні СПП; оцінки повинні враховувати структуру стратегічного потенціалу по його елементам, видам і ступеня відповідності ресурсів принципу Паретто-ефективності; оціночні показники повинні дозволяти аналізувати вплив як окремих сторін внутрішнього та зовнішнього середовища, так і сукупний вплив всіх умов на створення відповідного рівня стратегічного потенціалу фірми (узагальнюючий показник).

Список використаних джерел:

1. Ламбен Жак-Жан. Стратегический маркетинг.Европейская перспектива.-СПб.: Наука, 2006.
2. Ламбен Жак-Жан. Стратегический маркетинг.Европейская перспектива.-СПб.: Наука, 2006.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. Пер. с англ.- М.: Экономика, 2004.- 519 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент.-М.: ИНФРА-М,2007. - 288 с.
5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 2008. - 414 с.
6. Йеннер Томас. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления.-2010.-№2.-С. 83-88.
7. Пастухова В. В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України. – 2010. - №11.- с. 37 – 43.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007. – 304 с.
9. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. – К.: КНЕУ, 2009. – 152 с.

Ключові слова: потенціал, стратегічний потенціал, стратегічне управління, контроль, ринкова структура, ринкова поведінка, ресурси результати.

Ключевые слова: потенциал, стратегический потенциал, стратегическое управление, контроль, рыночная структура, рыночное поведение, ресурсы результаты.

Keywords: potential, strategic potential, strategic management, control, market structure, market conduct, resources are results.